

第8回

変わる働き方とオフィス利用からみる
将来のオフィス需要の方向性

～ 大都市圏企業調査「働き方とオフィス利用アンケート」を中心に ～



中山 善夫

株式会社ザイマックス不動産総合研究所
常務取締役
(ARES マスター M0600051)

石崎 真弓

株式会社ザイマックス不動産総合研究所
マネジャー

はじめに

日本は、高齢化と生産年齢人口の減少により既に労働力不足の時代に入っているとされており、企業にとっては人材確保と生産性の向上が最重要な課題の一つとなっている。

オフィス賃貸マーケットでは、足下のオフィス需要が底堅く推移していることから、空室率の下落、賃料水準に上昇傾向がみられている。また、近年 ICT（情報通信技術）の急速な発展により、企業にもモバイルワークの導入などが進んでおり、働き方のイノベーションが世の中に起こっている。

通常、オフィスワーカーが増えれば、必要となるオフィス面積も純粋に拡大すると考えられるが、こういった働き方の変化によって、1人あたりに必要とされるオフィス面積や固定コストとしての賃料が影響を受ける可能性がある。今後、構造的にオフィスワーカー数が減少する可能性に加え、モバイルワーク^{注1}や在宅勤務のような多様な働き方が進んでくると、オフィス面積が縮小するだけではなく、その使い方や立地など、企業にとってのオフィスのあり方も必然的に変化してくると思われる。

一方、今後とも都心を中心に大規模ビルの新規供給が続くことが予測され

ており、建物の取壊しや建替などによる減失をうわまわる新規供給が続けば、オフィスストックは増加し続けることとなる。そうなると、将来、オフィス需要が停滞もしくは減退した場合、需給ギャップが拡大し、大量のデッドストックが発生する可能性が懸念される。

本稿では、オフィスの需要の源である企業動向に着目し、弊社で2015年に実施した大都市圏企業調査「働き方とオフィス利用に関するアンケート」^{注2}の調査結果をもとに、企業の働き方の変化とオフィス利用の関係性について考察する。具体的には、従来の「働く場所=オフィス」という概念が、働き方の変化に伴い、どう変化す

注1

通常は決められた事業所（オフィス）に勤務することが想定される職種の人が、オフィス以外の場所で業務を行うこと。また、そのような働き方や勤務形態。特に、ITツールを活用して、外出先など場所を問わずに働けるようにすること。

る可能性があるか、また、その結果、将来のオフィスマーケットがどのような影響を受ける可能性があるかについて考察するものである【図表1】。

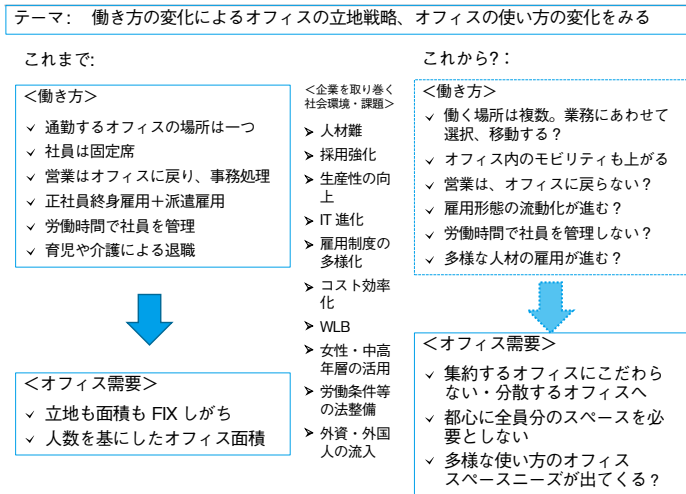
1. 従来の働き方とオフィスとの関係について

従来、日本企業は、社員が「働く場所」と「働く時間」をオフィスで画一的に管理してきた。仕事はオフィスという場所に紐づいており、社員はオフィスに通勤し、部署ごとに効率よく机が並ぶ画一的なレイアウトのなか、自分の机で仕事をするスタイルが一般的であったといえる。また、社員を労働時間で管理するという従来の考え方から、原則社員は、特定のオフィスに通勤し、就業時間後帰宅するのが一般的な働き方であったといえよう。

しかし、この数年におけるICTツールと通信環境の進化により、オフィス以外の場所でも仕事することが可能になってきている。例えば、iPhoneは2007年、iPadは2010年に販売開始されたが、このようなICTツールを使って電車のなかやカフェなどで仕事する姿は、もはや珍しくない光景となってきている。

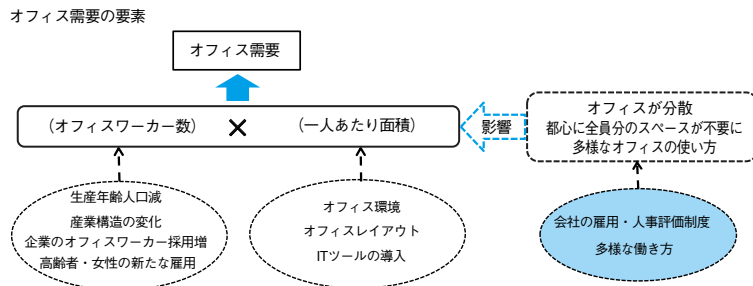
こういった変化は、立地や面積といった企業のオフィス戦略にも影響を与える可能性がある。企業にとって、オフィスの立地やビルの選択は企業ブランドや信用力を示す一つの物差しであるため、オフィス選択の諸項目の中でも、従来立地は重要視される項

図表1 本稿の概要



(出所) ゼイマックス不動産総合研究所

図表2



(出所) ゼイマックス不動産総合研究所

目の一つであった。また、オフィスの需要面積については、(オフィスワーカー数) × (1人あたり面積) の式で説明され、人の増減により必要となる面積が増減するのが従来の一般的な理解であろう。しかし今後、企業がオフィスワーカーの働き方を多様化させていくと、今までより働く場所と時間が分散することで、オフィスの立地選択やオフィス面積の考え方が変化していく可能性がある。これからは、オフィス需要を捉えるにあたり、多様化する「働き方」とオフィス利用の変化による影響を考慮する必要があるのではなかろうか【図表2】。

2. 企業の最重要課題は「生産性の向上」

生産年齢人口の減少、経済状況の変化、ICTの進化など、企業を取り巻く様々な環境の変化は著しい。そのなかで、企業は、生産性の向上、業務の効率化、ワークライフバランス、女性・中高年層や外国人等の多様な人材の活用等、多くの課題に取り組んでいかなければならない。

特に、生産性の向上については、OECD加盟国34か国中、日本は21位(2014年・全産業)とその労働生産性の低さが問題とされ、安倍政権の成

注2

ゼイマックス総合研究所では、全国主要都市のオフィスビルに入居中のテナント企業に対し、継続してアンケート調査を実施している。2015年はモバイルワークなどの働き方、オフィスの立地戦略等について、現状と今後の意向に関する調査を実施した。調査概要及び詳細は、以下URLにて参照。
https://soken.xymax.co.jp/2015/11/18/151118-workstyle_and_office_space_use_survey_2015/

長戦略においても、特に低いとされるサービス産業の生産性向上が重要課題としてうたわれている。製造業については、従来より、技術革新、海外への生産拠点移転などで生産性が向上したといわれる一方で、サービス産業の場合、人材にもっぱら頼っており、製造業のような機械化や生産拠点の移転がしづらく、すぐに生産性を向上することが難しいのが実情だ。また、サービス産業にとって生産性の向上は、製品を安く多く作ることではなく、より付加価値を高くすることが要求されるという難しさもあるといえる。

また、企業にとって、オフィスとは、企業不動産の主なコア資産であり、人がそこで働くことで、企業収益に貢献するいわば「知的生産の場」であるといえる。つまり、オフィスでいかに「生産性」をあげ、より高い付加価値を生み出していくかは、企業経営において非常に重要なテーマであり、そのために、いい人材を採用し、その能力が最大限に発揮される環境をどう整備するかは非常に重要な観点になる。

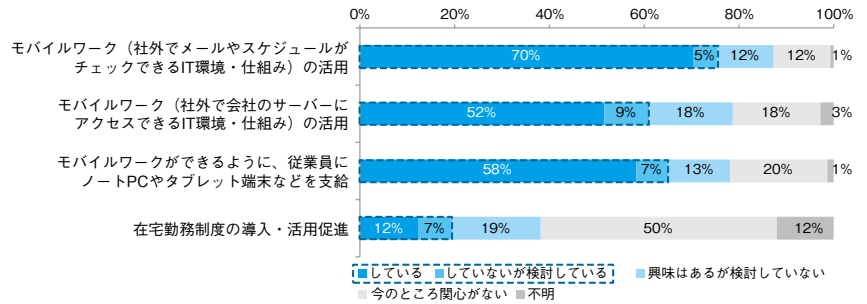
そこで、以下より、ザイマックス総研で2015年に実施した「働き方とオフィス利用に関するアンケート」調査結果（回答1,137社）をもとに、企業の取り組み実態と今後の意向についてみていきたい。

3. 企業アンケート結果からみる「働き方」と「オフィス」

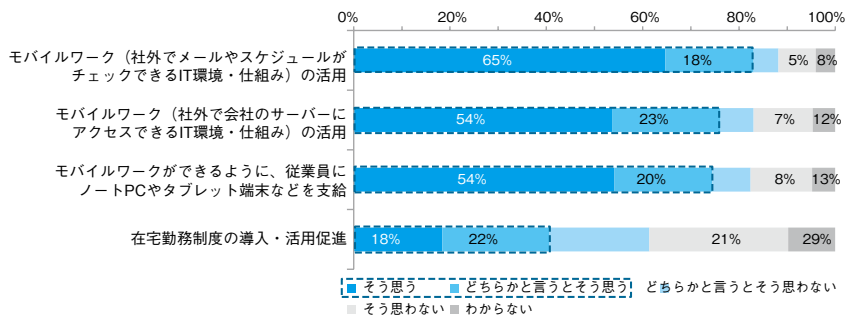
(1) 働き方について(実態と今後の意向、課題と理想的な働き方を阻害する要因)

アンケートにより、企業はモバイル

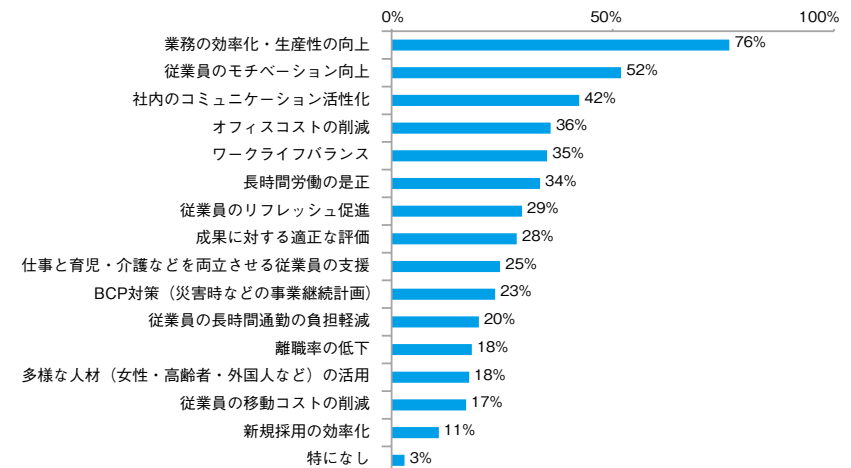
図表 3 働き方の取組み状況 (複数回答, n=1,137)



図表 4 中長期的な働き方の意向・方向性 (複数回答, n=1,137)



図表 5 働き方の課題 (複数回答, n=1,137)



ワークの導入など、オフィス以外の場所でも働ける環境の整備を進めていることがわかった。ICTツールを使った「モバイルワークの導入」に取り組む企業は約6~7割（「している」「していないが検討している」と回答した企業の合計割合、以下同様）に達しており、今後、中長期的（3~5年程度）には約8割が前向きな取り組みの意向（「そう思う」「どちらかと言うとそう思う」と回答した企業の合計割合、以下同様）を示している【図表

3】【図表4】。

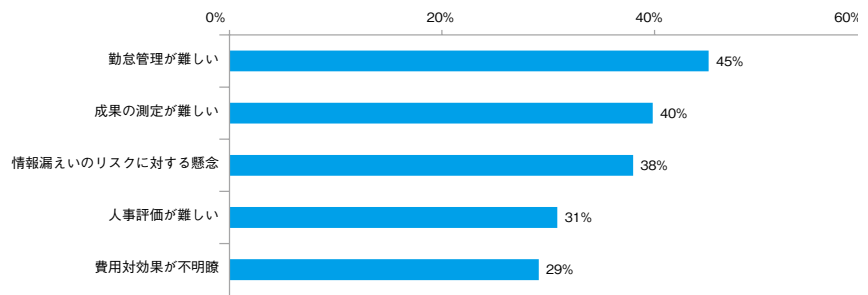
また、「在宅勤務制度の導入」に取り組む企業は約2割であり、今後は倍の4割の企業が前向きに取り組む意向を示している。

今回の調査で、企業が働き方についての課題としてあげたのは、「業務効率化・生産性の向上」がトップであり、「働き方」が生産性の向上と密接に結びついていることがうかがえる。次いで「従業員のモチベーション向上」「社内のコミュニケーション活性化

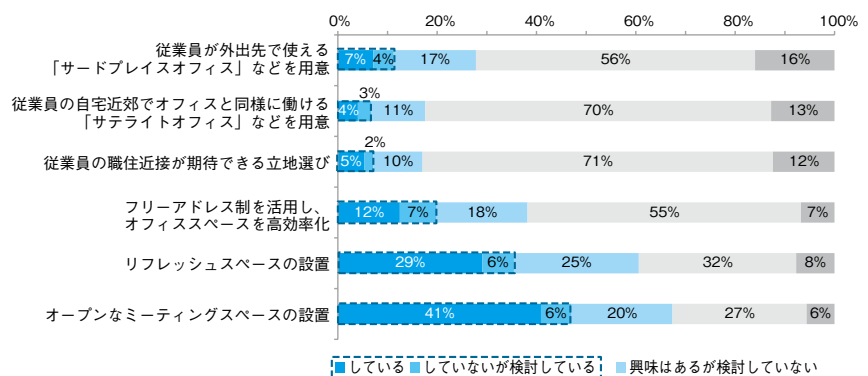
化」と基本的に前向きな課題が挙げられた【図表5】。企業はこういった課題への対策として、モバイルワークや在宅勤務制度の導入、多様な人材の働く場所や時間の自由度を高くするなど、働き方をより柔軟にする取り組みを志向していると推察される。

一方、こういった柔軟な働き方を実現するための阻害要因としては、「勤怠管理の難しさ」「成果測定が難しい」「情報漏えいのリスク」などの人事評価や情報管理の制度・仕組みに関わるものがあげられた【図表6】。また、国交省が就業者を対象に行った「平成26年度テレワーク人口実態調査^{注3}」の結果をみても、弊社の調査結果と同様に、人事制度や仕組みに関する要因がテレワークの阻害要因としてあげられている。具体的には、雇用者テレワーカーのうち、テレワーク時間を減らしたいと答えた人の理由として、「労働時間が長くなる」が最も多くあげられており、また、テレワークをしていない雇用者で、テレワークをしたくないと答えた人の理由として、「労働時間が長くなる」「(テレワークを活用した)仕事をする設備環境が整っていない」が多くあげられている。本来は、通勤や移動の時間が短縮されるなど、効率よく時間を使うことで、ワークライフバランス

図表6 働き方の意向に対する阻害要因 (複数回答, n=1,137)



図表7 オフィスの取り組み状況 (n=1,137)



の充実や育児・介護などと仕事の両立などが期待されるはずであるが、仮に、ICT活用が進み、オフィス以外の場所でもオフィス同様に働ける在宅勤務制度やモバイルワークの導入が今後増えたとしても、ワーカーの勤怠管理や成果測定・人事評価などの制度の導入及び適切な運用が伴わなければ、本来の生産性の向上にはつながらないであろう。当のワーカー自身が、実際に業務効率化や生産性の向上を実感できるような運用や環境の整備が必要だといえるだろう。

(2) オフィスについて(実態と今後の意向、理想のオフィスの阻害要因)

次に、働く場所であるオフィスについての実態と将来の意向をみてみよう【図表7】【図表8】。サードプレイスオフィス^{注4}やサテライトオフィス^{注5}など、本社オフィス等以外に働く場所を用意・検討している企業は1割程度と現状は多くない【図表7】。しかし今後の意向では、サードプレイスオフィス、サテライトオフィスともに現状の導入・検討率を上回った【図表8】。オ

注3

http://www.mlit.go.jp/report/press/toshi02_hh_000046.html この調査でのテレワーカーとは、仕事でITを利用している人かつ、自分の所属する部署のある場所以外で、ITを利用できる環境において仕事を行っている人としている。また、自宅(自宅兼事務所を除く)でITを利用できる環境において仕事を少しでも行っている人を含む。

注4

従業員が外出先(主にターミナル駅周辺)で、オフィス同様の環境(IT・セキュリティ面)のもと働ける補助的なワークプレイス

注5

従業員の自宅近郊で主たるオフィスと同様に働ける郊外型のオフィス

フィス内の取り組みの意向についても、座席のフリーアドレス化は約4割、リフレッシュスペースの設置は約8割、オープンなミーティングスペースの設置も約8割と、多くの企業がオフィス内を効率的に働きやすい空間へと変えていきたいと考えていることがわかった。

また、理想的なオフィスの実現に対する阻害要因のトップ3は「コストがかかる」「費用対効果が不明瞭」「移転コストが高い」であった。オフィスに関しては、コスト意識が重く感じられていることがわかる【図表9】。

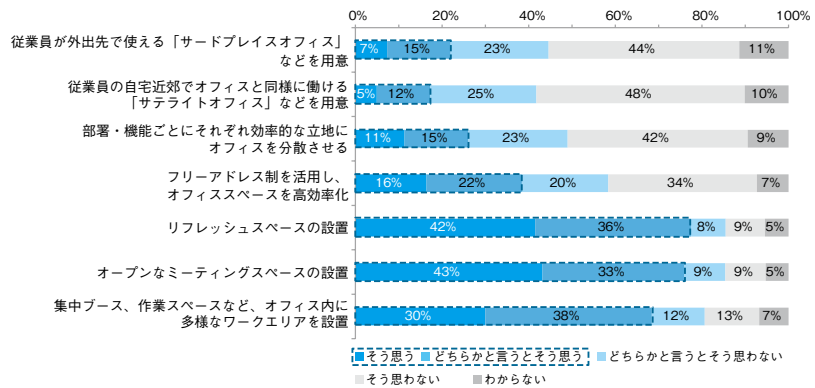
(3) オフィス施策に前向きな企業の特徴

このように、働き方については、モバイルワークなど場所に拘らずに働ける動きが進んでいるのに比べて、働き方の変化に適応するようなオフィス施策については、未だ全体的な動きとしては見られていない。しかしより詳しくみてみると、将来的なオフィス施策に対してより前向きな一部の企業には、いくつかの特徴がみられた。

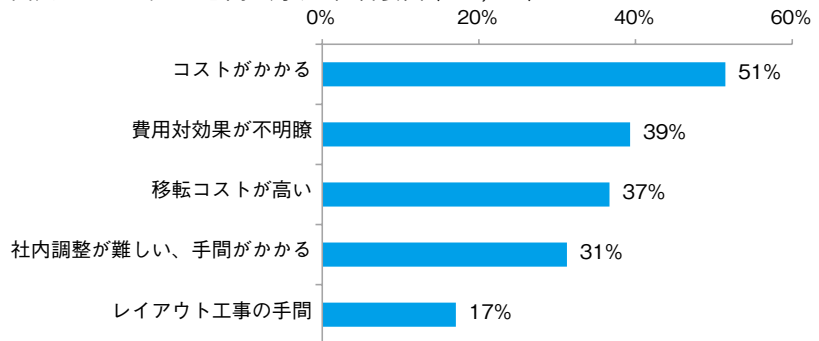
一つ目の特徴は企業規模による違いである。従業員数が301名以上の企業は、300名以下の企業と比べて、モバイルワークや在宅勤務制度を導入・検討している割合が高く、また、【図表10】にあるオフィス施策に対する意向も高いことがわかった。

二つ目の特徴は、モバイルワークの導入・検討状況による違いである。モバイルワークの取り組み^{注6}のうち一つ

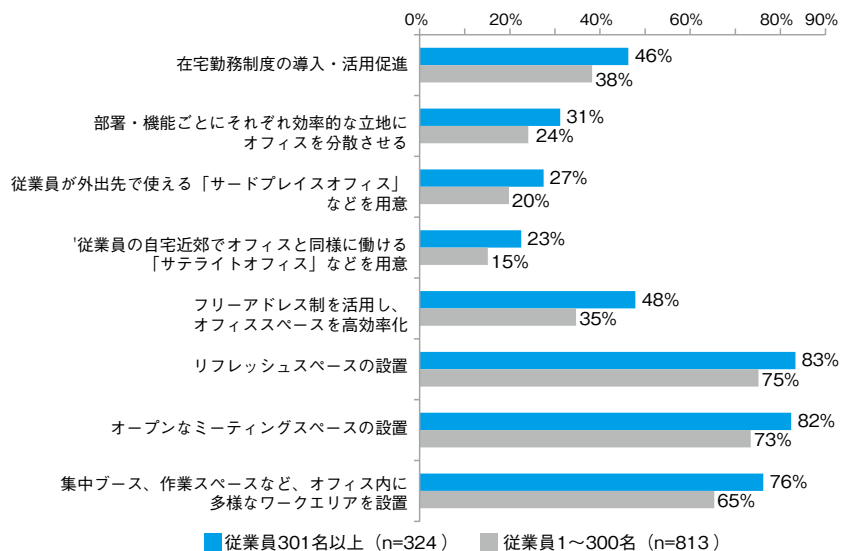
図表8 中長期的なオフィス施策の意向・方向性 (n=1,137)



図表9 オフィスの意向に対する阻害要因 (n=1,137)



図表10 従業員数別にみる今後の働き方とオフィス施策の意向 (「そう思う」「どちらかと言うとそう思う」合計割合)



でも導入・検討している企業は、していない企業に比べてオフィス施策に対する意向が高い【図表11】。特に、サー

ドプレイスオフィスやサテライトオフィスの活用といった、オフィスの立地分散に関する施策については、モバイル

注6

ここでは「移動中や出先など、オフィス以外の場所でメールやスケジュールがチェックできるIT環境・仕組みの活用」、「移動中や出先など、オフィス以外の場所で会社のサーバーにアクセスできるIT環境・仕組みの活用」、「モバイルワークができるように、従業員にノートパソコンやタブレットなどのIT端末を支給する」の3種類を指す。

ワークを導入・検討していない企業の2倍以上の意向があることがわかった。

(4) 各種の取組みが進んでいる企業の今後の意向

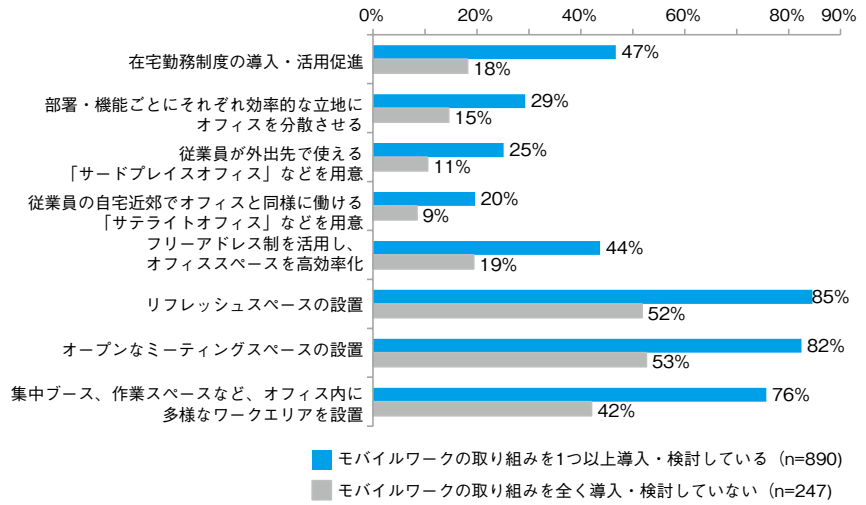
それでは、現在すでにモバイルワークや在宅勤務、その他オフィスの様々な施策に取り組んでいる企業は、今後その取組みに対してどのような意向を持っているのであろうか。

以下の【図表12】の各施策について、それぞれ「している」「していないが検討している」と回答した企業だけを抽出し、今後の取組み意向をみると、各施策に対して9割前後と高い割合で前向きな意向を持っている^{注7}ことがわかった。このような企業は「施策を評価し、今後も続ける意思がある」と捉えることができるだろう。現状の導入・検討率が約1割にとどまったサードプレイスオフィスやサテライトオフィス【図表7】についても、すでに導入・検討している企業に限ると約6割は前向きな意向を持っていることがわかった。

以上のことより、モバイルワークや在宅勤務の導入、またオフィスの様々な施策など、働き方を変化させている企業は、さらに生産性を向上するために、今後のオフィス施策に対する投資意識にも前向きな傾向がみえるといえるだろう。

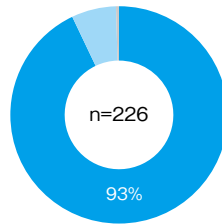
オフィス環境の生産性向上については語られて久しいが、企業はオフィスについては、これまでコスト削減を優先してきたといえよう。しかし、企業

図表11 モバイルワークの導入状況別にみる今後の働き方とオフィス施策の意向
（「そう思う」「どちらかというと思う」合計割合）

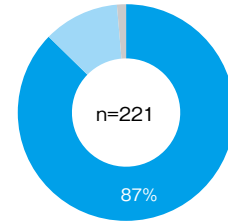


図表12 働き方とオフィスの取組み状況別にみる今後の意向

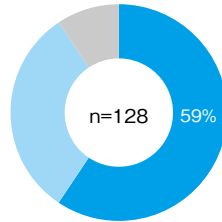
フリーアドレス制を導入・検討している企業のうち、93%が今後も取組み意向



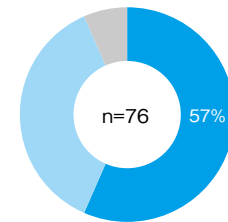
在宅勤務制度を導入・検討している企業のうち、87%が今後も取組み意向



サードプレイスオフィスを導入・検討している企業のうち、59%が今後も取組み意向



サテライトオフィスを導入・検討している企業のうち、57%が今後も取組み意向



■ そう思う&どちらかというと思う ■ そう思わない&どちらかというと思わない
■ わからない

は引き続き、働き方を柔軟に変化させていくなか、オフィスを、コスト削減だけを意識するコストセンターではなく、いかに生産性を向上し、付加価値をあげていくかというプロフィットセンターとして位置づけていくことが必要となる。企業はそのために、社員が効率

よく生産的に働ける制度や仕組みとそれを促進するオフィスをどう整備するかに取り組むことが重要となる。今回の調査結果から、大企業や既に働き方を柔軟に変化させている一部の企業にその兆しが見えているといえるのではないかと。

注7

ここでは、「そう思う」「どちらかというと思う」と回答した企業を、「前向きな意向を持っている」と判断する。

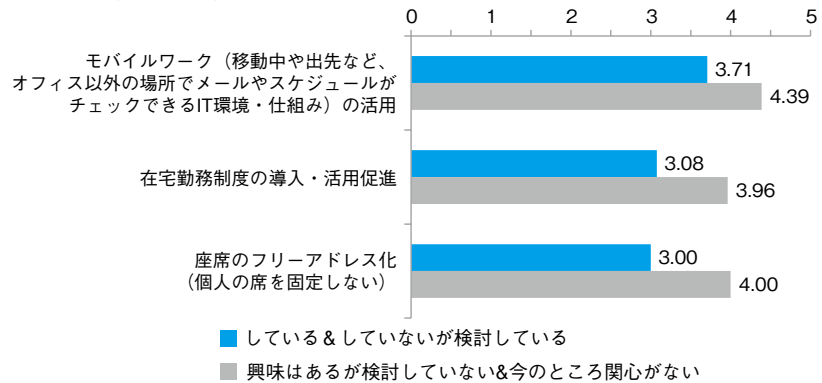
4. 今後のオフィス需要の変化についての考察

ここであらためて、企業はなぜ働き方を柔軟に変化させているか、また今後も促進しようとしているかについて考えてみる。そのうえで、働き方の変化による今後のオフィス需要の変化について考察する。

【図表1】でみたとおり、現状、企業をとりまく社会環境の変化は激しく、企業が抱える課題は、人材難による採用強化、女性や高齢者などの多様な人材活用、従業員のワークライフバランスや生産性の向上、コスト効率化など、多岐にわたっている。企業が、モバイルワーク導入など、働き方を柔軟に変化させようとする背景には、進化を続けるICTの導入などにより業務効率化・生産性の向上が期待できることや、育児や介護などを抱える多様な人材の採用強化など、人事面での効果がある程度期待できることがあるのではないと思われる。一方、多様化する働き方に適応するようなオフィスの整備が進んでいない背景には、阻害要因でみられたコスト意識が重く、またそのようなオフィス施策により得られる効果が相対的にみえづらいついことがあるのではないと思われる。

しかし、今後、モバイルワークの導入など働き方の多様化がさらに進むことで、オフィスの内外でフレキシブルに働ける様々な仕組み・取り組みが促進されると思われる。それにより、【図表2】でみたオフィス需要自体も今後多様化する可能性がある。以下は、その予

図表 13 働き方とオフィスの取り組み状況別にみるオフィスの1人あたり面積
(単位：坪)



測される方向性を示したものである。

➤ 1人あたり面積が変化する

今回の調査では、モバイルワークや在宅勤務、座席のフリーアドレス化などに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業に比べて、従業員1人あたりのオフィス面積が小さいことがわかった【図表13】。これらの施策が、結果的にオフィススペースの効率化に影響を与えている可能性がある。また、クラウド利用によるペーパーレス化などによってもスペースはさらに効率化される。今後、オフィスの1人あたり面積が縮小する結果、オフィス需要面積も縮小する可能性がある。

一方、今後のオフィス施策の意向にみられたとおり、オープンなミーティングスペースやリフレッシュスペース、集中ブースなど、オフィス内に執務スペース以外の多様な用途スペースを設けるニーズは高く、コミュニケーションやモチベーションのアップをより重視することで、オフィス内で働きやすい環境を整備する結果、オフィス需要面積を下支えまたは底上げする可能性もあるといえる。

➤ 多様な人材活用が進むことで、働く場所が分散する

現状のオフィスワーカー数が自然減するリスクを補うために、今後、育児や介護などを抱える人や高齢者、外国人などの雇用が促進されると、彼らが働きやすいフレックスタイム制度や、労働時間ではなく成果による評価などの人事制度や仕組みの整備が進む可能性がある。また、彼らの働き方に即したサテライトオフィスや在宅勤務、職住近接などの働きやすい場所の整備に対するニーズが顕在化すると、これまでのように都心に全員分のスペースを必要とせず、それぞれの目的と用途に即した場所にオフィスが分散・整備される可能性がある。

➤ 働く場所が複数になる

ICTツールやサービスの利用により、柔軟な雇用制度や勤怠管理の仕組みが整えば、モバイルワーカーである営業マンなどが、移動時間を効率よく使って働けるオフィス外の複数の場所・環境の整備に対するニーズが顕在化する可能性がある。例えば、直行直帰の自由度を高め、移動時間を減らせるサードプレイスのようなオフィ

スを企業が用意、整備することである。従業員は毎日特定のオフィスに通勤するのではなく、企業が整備・用意した複数の働く場所を適宜選んで利用し、働くようになるかもしれない。

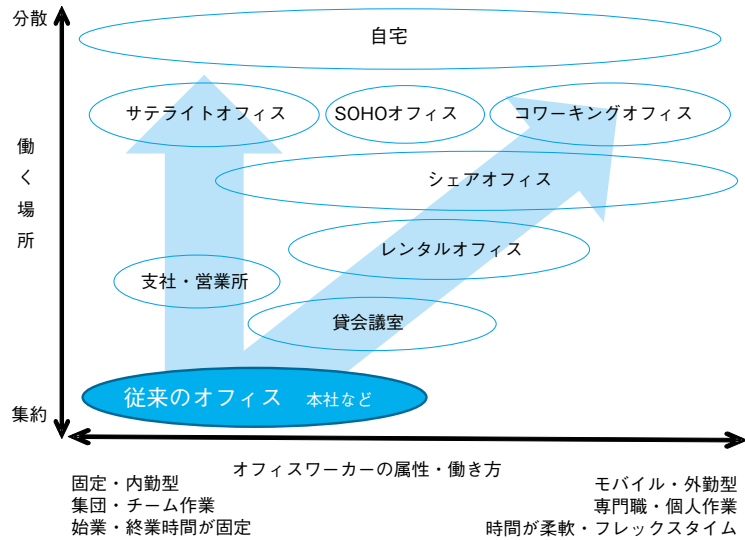
以上はあくまでも可能性であるが、企業が、オフィスワーカーの働き方の多様化への取り組みを進めれば、働く場所と時間がフレキシブルとなり、オフィス需要も今後影響を受けることは否定できないだろう。従来、通勤するオフィスと自宅の二択であった従業員の「働く場所」は、「働き方」が多様化することで、より効率と生産性向上をもとめて複数に分散し、選択される市場になる可能性がある【図表14】。オフィスマーケットからみれば、働き方と働く場所の選択肢が広がることで、今はオフィス用途やオフィスエリアとして認識されていないところにも、新しいオフィスの潜在的なニーズが見いだせる可能性があるかもしれない。

おわりに

本稿では、2015年、弊社が実施した「働き方とオフィス利用に関するアンケート」の調査結果を中心に、オフィス需要が働き方の変化によりどう影響を受ける可能性があるのかについて考察を試みた。

労働時間で従業員を管理する雇

図表 14
オフィス需要の方向性



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

用形態が主である我が国においては、特定のオフィスに通勤するため、働く場所であるオフィスはひとつに固定されてきた。また、企業にとって、オフィスはコストセンターという意識が定着しており、コスト効率化が最も優先されるのが実態だといえる。

しかし、今後、生産年齢人口減を背景に、雇用の拡大や生産性の向上が掲げられるなか、今まで以上に企業には、従業員に魅力的な働きやすい環境を整備することが求められてくる可能性が高い。企業は、今後も「働き方」を多様化させていくにあたり、「オフィス」をどう戦略的に整備していくかということも合わせて考えていく必要がある。なぜなら、「働き方」と「オ

フィス」はともに連動している関係にあり、働き方を変化させるためには、オフィスも変化させていくことが必要となるからである。この認識が深まれば、オフィスは単なるコストセンターではなく、プロフィットセンターとしても位置付けられ、オフィス施策は企業経営にとって、より重要な戦略の要になっていくことになるだろう。

我々としては、引き続き、将来の需給ギャップが広がるリスクの回避に向けて、オフィス需要と密接に関係する働き方の変化を継続的に捉えることで、将来のオフィス需要が変化する可能性、さらにはオフィスマーケットの方向性について、中長期的な視点で調査分析していく予定である。

なかやま よしお

1985年一般財団法人日本不動産研究所に入所、数多くの不動産鑑定・コンサルティングに従事。2001年より11年間、ドイツ証券にてドイツ銀行グループの日本における不動産審査の責任者を務める。12年より現職。不動産全般に係る調査・研究およびザイマックスグループのPR等を担当。不動産鑑定士、MAI、MRICS、CCIM。不動産証券化マスター養成講座「102不動産投資の実務」及び「201不動産投資分析」の科目責任者。ニューヨーク大学大学院不動産修士 課程修了。

いしざき まゆみ

1990年リクルート入社、リクルートビルマネジメント(RBM) 出向。オフィスビルの運営管理や海外投資家物件のPM などに従事。2000年RBMがMBOにてザイマックスとして独立後、マーケティング部にて数多くの投資家向けのマーケットレポートやデューデリジェンスなどを担当。その後も、ザイマックス不動産マーケティング研究所(ザイマックス総研の前身)及び現ザイマックス総研で一貫して不動産マーケットの調査分析、研究に従事。ザイマックスの不動産データベースの管理担当者。上智大学外国語学部卒業。